

ШУМЕЙКО Михаил Валерьевич –

д.соц.н., профессор ГБС: Global Business School, член-корреспондент РАЕН

## НАЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### NATIONAL VALUES AND THE DEVELOPMENT OF THE CORPORATIVE GOVERNANCE

*В статье представлен социологический анализ корпоративного управления с учетом российской специфики. Автор анализирует сущность корпоративного управления, раскрывает особенности ценностной системы российских работников, влияние национальных ценностей российских работников на корпоративное управление.*

**Ключевые слова:** национальные ценности, корпоративное управление, корпоративная культура

*The article is devoted to the sociological analysis of the Russian specifics of the corporative governance. The author analyzes the essence of the corporative governance, the value system of the Russian workers, which influence on the corporative governance.*

**Keywords:** national values, corporative governance, corporative culture

Сегодня российские предприятия наряду с налаживанием новых экономических механизмов функционирования переживают процессы внутренней интеграции, координации, формирования новых правил, процедур и стандартов поведения – всего того, что принято относить к корпоративной культуре [Гурков 2003]. Однако корпоративная культура современных предприятий имеет принципиальные отличия по сравнению с традиционной культурой советских предприятий, что обусловлено изменениями рыночных отношений и связано с особенностями национальных ценностей. В традиционной корпоративной культуре советских предприятий присутствовали: преобладание «запретительной» направленности норм и правил; четкое описание функций работников, формализованные отношения; стремление к созданию условий для сотрудничества между работниками на всех уровнях в производстве и управлении; преимущественно иерархическая структура управления; распространность демонстрации власти, подчеркивание властных функций на каждом уровне управленческой иерархии; ориентация на наказание за ошибки, жесткий контроль за выполнением должностных обязанностей и инструк-

ций; поощрение универсализма, совмещения профессий и обязанностей; централизация и персонализация принятия решений и ответственности; актуализация (в первую очередь) стратегических задач развития организации [Шкаратан, Карочаровский 2002: 54]. В настоящее время фиксируются изменения в культуре управления, обусловленные процессами реформирования общества.

В широком смысле корпоративное управление представляет собой поддержание баланса между разными целями: социальными и экономическими, общественными и личными. В научной литературе существуют две точки зрения на соотношение понятий «корпоративное управление» и «корпоративный менеджмент». Часть исследователей считают их синонимами, в то время как другие выделяют специфические черты корпоративного менеджмента: его стратегический и творческий характер; инновативность; внимание к работникам организации, широкое использование мотивации труда, переход к субъект-субъектным отношениям между начальниками и подчиненными, формирование благоприятного социально-психологического климата для общения и самореализации [Шумейко 2010: 28–29].

Следует отметить, что управление

в организации может быть построено на основе различных подходов. Представляется целесообразным использование управления по ценностям, что в полной мере отражает социокультурную специфику корпоративного управления российскими предприятиями. Управление по ценностям является альтернативой управления по инструкциям и управления по целям. Принятие и трансляция ценностей фиксируются в локальных нормативных актах – кодексах поведения, этических принципах и т.п. Однако стоит заметить, что официальное закрепление корпоративных ценностей не является залогом успешности их реализации, поскольку глубинными системами являются артефакты организационной культуры, которые эмоционально и аффективно осознаются и выступают регуляторами поведения сотрудников [Тарасенко 2002: 15].

Сильное воздействие на трансформацию ценностной системы россиян, в т.ч. и на трудовые ценности, оказала радикальная трансформация российского общества в 1990-е гг. Сравнительный анализ трудовой мотивации работников советского и постсоветского общества показал следующее. В советское время труд считался естественной всеобщей обязанностью и носил характер морального императива; в постсоветский период основание моральной легитимации изменилось: труд больше не является обязанностью, необходимость трудиться мотивируется экономически. Также подверглись трансформации представления о целях трудовой деятельности в постсоветском обществе. Если в советское время целью деятельности было обеспечение приемлемого стандарта жизни, то целью трудовой деятельности в постсоветском обществе объективно выступает максимизация потребления. Деятельность работников советских предприятий носила ценностно-рациональный характер (труд как одна из высших ценностей) с элементами традиционного типа (надо работать, потому что все работают). В постсоветском обществе трудовая деятельность целеориентирована (труд как средство заработка для обеспечения минимального или максимально возможного уровня жизни).

Сегодня в России большинство иссле-

дователей описывают «русский национальный характер» как не побуждающий к энергичному труду и достижению успеха. Л. Гришин выделяет основные черты русского национального характера, противоречащие прагматическим экономическим принципам [Гришин 2000: 31-34]: максимализм и радикализм; не склонность к лидерству; отсутствие размеренности в работе; неумение планировать и неуверенность в будущем; мечтательность; справедливость и коллективизм; терпение; расточительность, часто выражающаяся в пьянстве. Однако данные анализа трудовых ценностей россиян, проведенного В.С. Магуном, опровергают утверждения о чисто «негативных» трудовых ценностях, основанных на культурном своеобразии русских [Козловский 2006].

Другой стереотип заключается в противопоставлении двух типов отношений работников к работе: «материальный» (стремление к высокому заработку) и «духовный» (стремление к самоотдаче и самореализации). В действительности в российской практике наблюдаются иные типы. По мнению В.С. Магуна, для одних сотрудников характерна ориентация на устойчивые связи с организацией, интересную работу, хороший заработок; другой тип работников ориентирован на комфортную, «непыльную» работу. Причем число приверженцев второй модели постепенно сокращается, на первый план выходят «функции нелегкого добывания высокого и надежного заработка» (В.С. Магун) [Козловский 2006]. По данным исследования Левада-Центра (2008 г.), 56% респондентов хотели бы «иметь пусть небольшой, но твердый заработок и уверенность в завтрашнем дне»; 2% – «много работать и хорошо получать даже без особых гарантий на будущее» и только 8% опрошенных отметили, что «хотели бы вести свое дело на свой страх и риск». По результатам исследований Левада-Центра 2010 г., значимость стабильной работы и твердого заработка снижается [Общественное мнение 2010: 80].

Материалы исследований ФОМа (2002 г.) показали доминирование в массовом сознании трех точек зрения на отношение к труду русского человека: «мы умеем работать не хуже других»; «мы умеем работать, но по-особому, не

так, как все»; «русский человек ленив и к труду неспособен»<sup>1</sup>. В рамках первой позиции респонденты считают, что российские граждане не реализуют свое умение трудиться в силу разных внешних причин, и главным в этом является крайне низкая заработная плата. Сторонники второй позиции, причем как в позитивном, так и в негативном контексте, отмечают, что в силу особенностей национального характера русские люди привыкли трудиться стихийно, аврально, непоследовательно. Эксперты отметили, что качественно и интенсивно россияне могут трудиться только при внешнем контроле и принуждении. Третью точку зрения разделяют только участники фокус-групп, причем даже они отмечают, что россияне могут работать, но не делают этого в силу отсутствия мотивации к труду, обусловленного внешними обстоятельствами. Таким образом, речь идет о трех аранжировках одной схемы: российский человек не может нормально трудиться в существующих условиях, поэтому он либо работает «спустя рукава», либо работает «по-русски» — аврально, стихийно и бессистемно, либо не работает вообще<sup>2</sup>.

По результатам исследований Института социологии РАН (1999–2000 гг.), работники современных российских предприятий применяют как традиционную рестрикционистскую стратегию трудового поведения, так и свойственную новым рыночным условиям стратегию максимизации труда. Первая в большей мере присуща работникам старшего возраста, вторая — молодежи, ориентирующейся на частные предприятия [Темницкий 2001].

Анализ теоретических концепций и данных социологических исследований показывают также наличие двух менеджерских стратегий. Первая — традиционалистская, когда менеджеры «не отделяют собственные интересы от интересов трудового коллектива». Этой стратегии придерживаются 73% предприятий, выбирающих стратегию «пассивного выживания» и 15% предпочитающих стратегию «активного выживания».

<sup>1</sup> Ценность труда и трудовые ценности. Опрос ФОМа 16.01.2003. — *Официальный сайт ФОМ*. Доступ: <http://bd.fom.ru/report/map/dd030131>

<sup>2</sup> Там же.

Второй тип стратегий, когда «работники становятся элементом издержек в деятельности предприятия, объектом, а не субъектом контроля», присущ предприятиям со стратегией «активного выживания (63%)» и в значительно меньшей степени — «пассивно выживающим» предприятиям [Клепач и др. 1996].

Мотивация часто формируется под внешними воздействиями менеджеров и общественных установлений. Базовым типом воздействия в обществах советского типа было принуждение. Новому периоду свойственно побуждение, направленное на то, чтобы сделать желательные для субъекта управления стратегии поведения выгодными для объекта. Идеалом мотивирующего воздействия является переход к двустороннему субъект-субъектному взаимодействию.

В советский период трудовая мотивация работников соответствовала восточной институциональной матрице: рестрикционизм трудовой активности, традиционное отношение к труду как легальной и моральной обязанности, патерналистская ориентация руководителей, преобладание административных методов принуждения к труду, негативное отношение к частной собственности, ценностно-ориентированное с элементами традиционного поведения работников. Реформы постсоветского периода стали попыткой внедрения в сознание работников элементов западной институциональной матрицы, а именно отношения к труду как средству заработать на жизнь и максимально повысить ее уровень, достижительной мотивации, целерационального поведения.

Поскольку сегодня трудовая мотивация и ценностная система российских работников носят противоречивый, переходный характер, перед современными предприятиями остро стоит вопрос о методах и способах воздействия на поведение работников на основе управления мотивациями и ценностями с целью повышения эффективности производства. Здесь важно формирование корпоративной культуры как комплекса разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.

Наиболее распространено представление о корпоративной культуре как о системе отношений и правил поведения, желательных для высшего менеджмента. На некоторых предприятиях целью формирования определенной системы отношений на производстве стало возрождение советских ценностей, а как следствие – общее усиление авторитарности управления. Другая точка зрения на корпоративную культуру заключается в воспитании у работников чувства принадлежности к предприятию, которое должно стать некоей общностью (домом, семьей, командой) с едиными ценностями, где нет места конфликту между противоположными интересами. Здесь просматриваются два вектора: 1) культура как патриотизм и сопричастность, гордость за предприятие и продукцию, привязанность к предприятию и 2) культура как единое корпоративное мышление на основе единства целей и ценностей. Если первое представление о культуре созвучно советской традиционной культуре, то второй подход в большей степени рыночно ориентирован [Кремнева 2007: 57].

Высший менеджмент пытается перетянуть производственников на свою сторону, сделать из них сопричастных партнеров и проводников новой идеологии, для чего декларируется политика усиления роли и статуса линейного менеджмента. Однако процесс «активизации» среднего звена иллюстрирует, как правило, возврат к образцам, присутствующим в советской системе управления, т.к. реальных экономических механизмов управления персоналом у начальников цехов очень мало. Фактически у линейных руководителей в распоряжении только административные рычаги управления, направленные на поддержание дисциплинарного режима путем воспитания и морального воздействия.

Одним из принципиальных механизмов внедрения новой корпоративной культуры является установка топ-менеджмента на использование преимущественно экономических, а не административных методов управления, например внедрение сложных премиальных систем, основанных на личных достижениях. Используются такие управленческие практики, как

формализация критериев оценки работы, разработка систем оплаты труда и премирования, поощряющих индивидуальный результат, внедрение системы личной ответственности за качество, стимулирование профессионального роста. Согласуется с новыми ценностями и переход на оплату по результатам работы каждого подразделения, что, в свою очередь, способствует развитию конкуренции между подразделениями. Однако показатели часто оцениваются субъективно, а решение о премировании принимается непосредственно линейным руководителем, исходя из общих соображений целесообразности и степени лояльности работника. Кроме того, новые системы премирования в большей степени ориентированы на наказание за нарушения, а не на поощрение за их отсутствие. Чаще применяется депремирование, что вряд ли может способствовать поднятию трудового энтузиазма. При этом построение жесткой дисциплинарной системы управления оценивается менеджментом как вынужденная мера в условиях «испорченных» советским опытом работы кадров.

На уровне топ-менеджмента новый стиль управления выражается в попытках совместить единоначалие в принятии решений с коллегиальностью на этапе обсуждения и подготовки решений. Для этого создаются различные комитеты, советы (трудового коллектива, молодых специалистов, технические, конструкторские) и прочие совещательные организационные формы с участием специалистов различного профиля и ранга, а также бизнес-проекты.

Новый стиль управления пытается реализовать политику «открытых дверей». Молодые руководители «открывают» двери приемных и «ходят в народ»: участвуют в обще заводских мероприятиях, обедают в заводских столовых, демонстрируя свою демократичность. Для работников организуются творческие конкурсы, публично поощряются инициативные предложения, рядовые работники участвуют в обще заводских собраниях, соревнованиях и конкурсах, культурно-массовых мероприятиях. Официально цель таких форм работы с коллективом – формирование гордости за профессию, но по сути – воспитание

преданности предприятию и лояльности руководству. В профсоюзах новые руководители видят канал трансляции своих принципов управления.

С точки зрения А.В. Бухвалова, модель корпоративного управления, учитывающая российскую национальную специфику, должна основываться на следующих принципах: ключевая роль и высокая ответственность собственников и менеджеров компании; социальная корпоративная ответственность; патриотизм; создание комплексных ценностей для всех заинтересованных лиц; учет нематериальных факторов в разных сферах корпоративного управления; гиб-

кость и оперативность организационных преобразований [Бухвалов 2005: 88].

Таким образом, социально-экономические и культурные реформы в постсоветской России привели к изменению трудовых ценностей и трудовой мотивации работников предприятий. Изменились и методы воздействия на мотивацию сотрудников. Поскольку человек является сегодня стратегическим ресурсом любой компании, первоочередной задачей считается формирование менеджерских стратегий, направленных на учет мотиваций и ценностей работников, их увязка с корпоративной культурой предприятия.

### Литература

Бухвалов А.В. 2005. Корпоративное управление как объект научных исследований. — *Российский журнал менеджмента*. Т. 3. № 3. С. 81–96.

Гришин Л. 2000. Мы как участники рыночных отношений. — *Вопросы экономики*, № 8. С. 31–34.

Гурков И.Б. 2003. *Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий*. М.: ТЕИС, 236 с.

Клепач А., Кузнецов П., Крючкова П. 1996. Корпоративное управление в России в 1995–1996 гг. (от предприятия советского типа – к фирме, контролируемой менеджерами). — *Вопросы экономики*, № 12. С. 73–87.

Козловский С. 2006. О динамике трудовых ценностей россиян. Семинар «Проблемы рынка труда» в ВШЭ. — *Центральная профсоюзная еженедельная газета «Солидарность»*, № 40, 01.11. Доступ: [http://www.solidarnost.org/thems/vazhno/vazhno\\_3353.html](http://www.solidarnost.org/thems/vazhno/vazhno_3353.html)

Кремнева Н.Ю. 2007. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы. — *Социологические исследования*, № 7.

*Общественное мнение*. 2010. — М.: Левада-Центр, 268 с.

Тарасенко В. 2002. Управление по ценностям как инструмент корпоративного управления. — *Отдел кадров*, № 5. С. 15–18.

Темницкий А.Л. 2001. Рыночные стратегии трудового поведения наемных работников. — *Россия: трансформирующееся общество*. М. С. 417–429.

Шкаратан О., Карочаровский В. 2002. Русская трудовая и управленческая культура: опыт исследования в контексте перспектив экономического развития. — *Мир России*, № 1.

Шумейко М.В. 2010. *Социологический анализ формирования российского корпоративного управления*: научное издание. Краснодар: ИД «Хорос», 236 с.